ビジネスアイディアの事業性分析

京都大学経営管理大学院
女性起業家プロジェクトチーム
桐畑哲也

内容

1 初めに(起業へのプロセス)

皆さんのビジネスアイディアは、事業として実際にビジネスの場で“モノ”になるのでしょうか。また、“モノ”になるものへと磨き上げるためには、どのように考えればよいのでしょうか。

この章では、ビジネスアイディアの事業性を分析するために必要な基本的な知識、フレームワーク(枠組み)について、述べていきたいと思います。

アントレプレナーシップ(Entrepreneurship)といわれる起業に関する学術領域において、起業のプロセスは、

「①起業機会の存在」
「②起業機会の発見」
「③起業の意思決定」
「④資源獲得」
「⑤起業戦略」
「⑥組織化プロセス」
「⑦成果」

という流れで捉える事が出来るとされています[1]。

起業のための機会、ビジネスチャンスの存在があり、起業家、アントレプレナーが、その存在を発見します。起業家は、こうした起業機会を機敏に捉えて、新たなビジネスを立ち上げ、ヒト・モノ・カネといわれる経営資源を調達し、新たなビジネスの戦略を練り、組織を作り、最終的に、事業として成果を収めるというプロセスで進むという流れが、起業の一般的なプロセスです。

このうち、①、②については何らかの考えがあったとしても、なかなか③に進めない方が多いのではないでしょうか。「ひょっとして、これはビジネスにできるんじゃないかな」と思っても、実際に「やってみよう」という段階で躊躇してしまいます。それは、実際に事業として成功できるという自身が持てないことに原因があります。

第 3 のステップである「③起業の意思決定」に、自信を持って進むことができるためには、自らが考えるビジネスアイディアを十分に分析し、自らが是非起業したい、あるいは、やるからには、最も成功確率の高い、事業性の高いと思われるビジネスアイディアをきちっと選び抜き、さらに、それをブラッ

[1] Shane Scott (2003) A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus, MA: Edward Elgar Publishing Inc.

シュアップ(磨き上げる)する必要があります。

前章までのビジネスアイディア発想法で学んだことを踏まえて、本章では、実際の起業につなげることができる事業性の高いビジネスアイディアを、いかに選び抜き、いかにブラッシュアップするかについて、必要な基本的知識を述べていきます。

本章の構成は、以下の通りです。まず、ビジネスアイディアの事業性分析の視点について、説明します。次に、ビジネスアイディアの事業性に関する視点、すなわち、「外部環境」「業界」、さらに、「経営資源」の３つの視点から分析するための基本的知識、フレームワークについて紹介します。最後に、こうした「外部環境」「業界」「経営資源」の個別の分析をもとに、それぞれのビジネスアイディアが、どの程度事業性があるのかを、総合的に評価する手法について説明します。

2 事業性分析の視点

「天時不如地利、地利不如人和」。

中国の儒学者の孟子の言葉とされています。戦においては、「天のもたらす運は、地の有利さには及ばない。地の有利さは、人の和には及ばない。」との意味だそうです。

太古の戦に限らず、ベンチャーを起業するにあたって、この“天”・“地”・“人”という視点は、皆さんのビジネスアイディアを評価するに当たっても充分に使える視点です。

ベンチャー企業において、「天の時」とは、皆さんが起業しようとしているビジネスを取り巻く「外部環境」、「地の利」とは、皆さんが、起業しようとしているビジネスと同じ土俵で競争する「業界」、「人の和」とは、皆さんの有するヒト・モノ・カネといった「経営資源」のことです。

新しくビジネスを立ち上げようとする起業家にとっては、「人の和」のみでは、成功は、確かなものとはいえません。起業家の皆さんが、「天の時」「地の利」「人の和」、すなわち、「外部環境」「業界」「経営資源」のそれぞれの視点から、新しいビジネスのアイディアとして温めている何十、何百というアイディアを、きちっと分析し、最も成功確率の高い、事業性の高い、また、是非、起業してみたい、と思えるビジネスアイディアを選び抜き、ブラッシュアップする必要があります。

以下では、「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」のそれぞれについて、どのように分析を行うのか、その基本的な知識、フ

レームワークを述べていきたいと思います。

3 外部環境－「天の時」は、皆さんに味方していますか？－

皆さんのビジネスアイディアは、まず、「天の時」が、味方してくれる必要があります。「外部環境－天の時－」が、なぜ重要なのでしょうか。例えば、世界的に環境問題に関する意識が高まりを見せている中で、ガソリンを多量に使って走る大型乗用車は、今後、売れるでしょうか。

ご承知のように、答えは、NO です。アメリカのゼネラルモーターズ(General Motors Corporation)は、2009 年、アメリカの連邦倒産法の適用を申請し、破綻しました。その主要な原因の 1 つは、燃費の良い小型車など環境対応車への遅れといわれています。創業から 100 年以上続いた巨大自動車メーカーも、「天の時」に耳を傾けなかったがために、破綻することになりました。

「外部環境－天の時－」については、経済、技術、自然、政治、社会等、様々な要素があります。

オーストリアの著名な経営学者であるピーター・ドラッカー(Peter Drucker)は、イノベーションの機会、すなわち、起業の機会として、7 つの源泉がある、と述べています[2]。ドラッカーの指摘する7 つのイノベーションの源泉とは、

「①予期せぬ成功と失敗を利用する」

「②ギャップを探す」

「③ニーズを見つける」

「④産業構造の変化を知る」

「⑤人口構成の変化に着目する」

「⑥認識の変化を捉える」

「⑦新しい知識を活用する」

の7 つです。

ドラッカーが指摘するキーワード、「予期せぬ成功と失敗」「ギャップ」「ニーズ」「産業構造」「人口構成」「知識」を切り口とすれば、「外部環境―天

[2] Drucker Peter F. (1985) Innovation and Entrepreneurship -Practice and Principles, New York, N.Y.: Harper & Row (小林宏博監訳『イノベーションと企業家精神－実践と原理』ダイヤモンド社，1985 年)

の声」について、皆さんのビジネスアイディアの事業性を分析することが可能です。(ドラッカーの指摘にご関心ある方は、是非、Drucker(1985)をお読みください)

経済、技術、自然、政治、社会。イノベーション、新たなビジネスの機会がないか、常にアンテナをはって、「天の時」を味方とするようにしましょう。その際は、固定観念にとらわれず、ゼロベースで分析することが必要です。環境への関心が高まりを見せる中で、大型車に固執するといった自動車メーカーの例は、是非避けたいところです。また、新聞、テレビ、雑誌等、最近の経済、社会動向を報じるメディアに耳を傾けることも、重要でしょう。

私が支援している学生ベンチャーの1人は、ドラッカーの7つの源泉が非常にいい切り口を提供してくれるとして、7のキーワードを"道しるべ"に、自分なりに分析し、様々な事業の方向性を検討しているといいます。

「外部環境‐天の時ー」は、皆さんに味方していますか?　まず、自らのビジネスアイディアについて、「外部環境‐天の時ー」をまずは、分析してみてください。

4 業界‐「地の利」は、ありますか?‐

起業家の皆さんが、次に検討すべきは、皆さんが、起業しようとしているビジネスについて、同じ土俵で競争する「業界‐地の利‐」の分析です。

「業界‐地の利‐」については、まず、起業家の皆さんのビジネスアイディアにおける「業界」のフィールドをきちっと見定める必要があります。起業家の皆さんが、当面、対象とする市場は、グローバルなのか、国内なのか、あるいは、関西、京都市なのか?　まずは、対象とする市場を決めましょう。これが、第1のステップとなります。

第 2 に、その市場規模が、どれくらいになるのかを検討しましょう。あるベンチャーキャピタリストから、「ある大学の教員から、是非、実現したい製品があるとのことで話を伺ったところ、素晴らしい製品であり、それを欲しいというニーズも確実にある。ただ、その製品のニーズは、高度な研究機関のみで、世界に数台しか存在しなかった。」という笑い話を聞いたことがあります。これでは、いくら良い製品でも、ビジネスとしては難しくなります。

起業家の皆さんの起業したいビジネスアイディアは、実際にどれくらいの市場規模(マーケット)があるのか。概算で十分ですので、知ることが重要となります。「まだ、やりもしていないビジネスの市場規模の見積もりは、難しい?」そんなことはありません。様々な公的なデータをもとに、その市場規模

を見積もることは、ちょっとしたコツがあるだけで、そんなに難しいことではありません。

たとえば、「一人暮らしのお年寄りを対象とした"なんでもコンシェルジェ"を、京都市で行いたい。」

こんなビジネスアイディアの場合、まず、顧客となりうる京都市の 65 歳以上の高齢者の人口は、市役所の統計資料等で入手することが可能です。次に、この方たちが、毎月いくらなら"なんでもコンシェルジェ"にお金を払ってくれるのか。50 人程度のお年寄りに、意見を聞いて、平均的な価格を見積もり、その金額×京都市の 65 歳人口×想定シェア(%)で、おおよその市場規模をボトムアップで見積もることが出来るでしょう。

また、別の方法としてトップダウン型の見積もりも可能です。イメージする"なんでもコンシェルジェ"が、介護に近いものであれば、全国の介護事業の市場規模を、京都市の人口／全国の人口を割ることで、大体の市場規模がわかります。

全国の介護事業の業界規模、全国の人口、等は、国の統計資料などから探せば、見つかります。電子政府の総合窓口(http://www.e-gov.go.jp/)等は、さまざまな分野の調査統計が検索できるもので、まさに情報の宝庫です。是非活用しましょう。

また、一部上場企業など、業界のトップランクの企業の IR 情報も、その業界を知る上で、重要な情報源となります。ここでも、まずは「ざっくりつかむ」という感覚で結構ですので、自らのビジネスアイディアの業界の市場規模を類推してみましょう。

次に、その「業界－地の利－」の競争環境をつかむ必要があります。「業界－地の利－」の競争環境分析については、"五つの力"分析といわれる基本的なフレームワークがあります。

それによると、業界内で競争状態を決めるのは、基本的に、次の五つとされています[3]。

「①新規参入業者」

「②供給業者」

---

[3] Porter Michael E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: N.Y., The Free Press（土岐坤，中辻萬治，服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982 年）

「③買い手」
「④代替品」
「⑤競争業者」
の五つで、「新規参入業者」については、新規参入の脅威、「供給業者」については、売り手の交渉力、「買い手」については、買い手の交渉力、「代替品」については、代替製品・サービスの脅威、「競争業者」については、業者間の敵対関係が、重要になるとされています(図２－１)。

例えば、「有機食材 100％のサンドイッチ販売店」というビジネスアイディアで考えてみます。

オープンした後、模倣して参入する店はありそうか等(「新規参入業者」―新規参入の脅威―)、サンドイッチの食材となる、有機のレタス、トマトを買い付ける業者は、どこか等(「供給業者」－売り手の交渉力－)、店を開こうとしている付近の住民の年収は、どれくらいか等「買い手」－買い手の交渉力―)、有機食材をベースとした小売の数、あるいは、サンドイッチ店、パン屋の数は、どれくらいあるのか等(「代替品」－代替製品・サービスの脅威－)、店を開こうとしている周辺のサンドイッチ店は、どれくらいあるのか等、(「競争業者」―業者間の敵対関係―)、等を検討する必要があります。

次に「Cafe を併設したエステティックサロンを開く」といったケースを考えてみましょう。

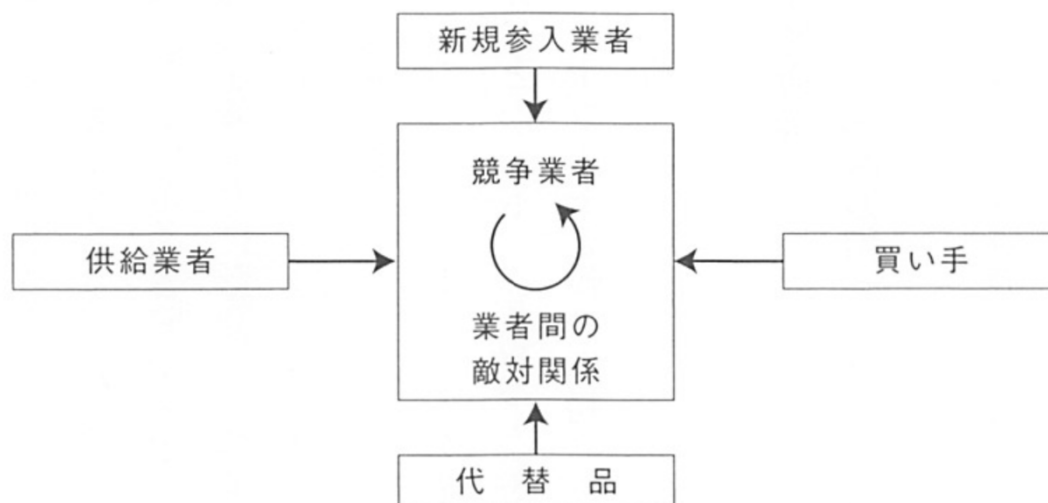
まず「新規参入業者」について考えるのですが、あなたの開いたエステが好評だった場合、ホテルやマッサージ業界など、開業する当初は新規参入を考えていなかった業者が参入を決定することもありうるということです。次に「供給業者」ですが、エステの機器、オイル、さらには、タオルの継続的な確保も考えなくてはなりません。「買い手」については、開業したい地域の住民の年収などといった属性の他、美容に関心がある世代がどれだけ住んでいるか、今後その数がどう推移していくかなども重要でしょう。

「代替品」としては、エステサロンとは違った方法で美容効果を売りにしている美容室やスポーツジムなどの施設の動向も対象になってきます。これら４つの力が競争力に影響し「競争業者」とのシェア争いとなっていくのです。

このように、“五つの力”フレームワークで分析することは、その業界の将来を考えることにも役立ちます。

この“五つの力”フレームワークを使えば、ビジネスアイディアを温めている段階の起業家の皆さんにとっても、「新規参入業者」「供給業者」「買い

手」「代替品」「競争業者」という五つのキーワードを頼りに、起業しようと検討している業界の魅力度を分析することが出来るでしょう。

図２－１　五つの競争要因

出所：Porter Michael E.（1980）Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: N.Y., The Free Press（土岐坤,中辻萬治,服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社，1982年)、邦訳 18頁。

5　経営資源－「人の和」は、十分ですか？－

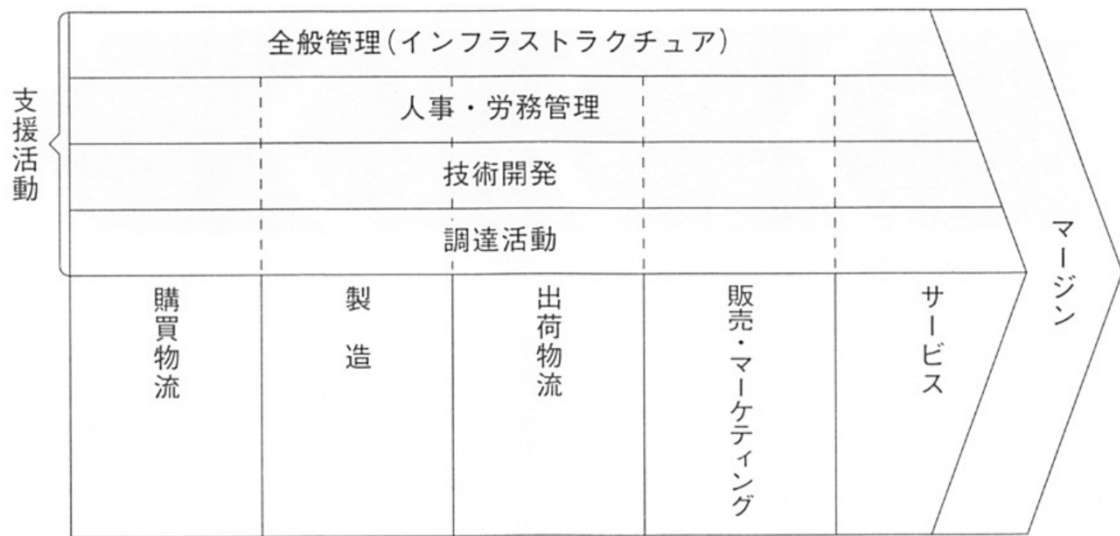
最後は、「経営資源－人の和－」の分析です。「経営資源」とは、起業家の皆さんが持つ、ヒト・モノ・カネといった経営を行っていく上で必要な“資源”のことです。特に、競争相手が持っていない独自性ある経営資源は、ビジネスを行う上で、大きな力となります。

ただ、その経営資源は、起業家の皆さんのビジネスアイディアを行っていく上で、力となるものでなければなりません。こうした分析を行うツールとして、“価値連鎖(バリューチェーン)”フレームワークがあります[4]。“価値連鎖”フレームワークは、起業家の皆さんのビジネスアイディアについて実際にビジネスの流れを考える助けとなります。

---

[4] Porter Michael E.(1985) Competitive Advantage, New York, The Free Press(土岐坤,中辻萬治,小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年).

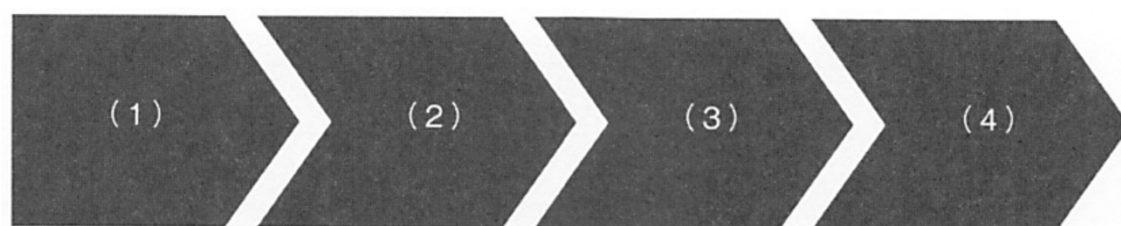
図２−２をご覧ください。一般的に会社は、購買物流、製造、出荷物流、販売・マーケティング、サービスという主活動と、全社管理、人事・労務、技術開発、調達活動等の支援活動があります。これらが有機的につながって利益を生み出す仕組みが作られているのですが、これを「価値連鎖」といいます。同一業界における会社は、皆一見似たような特徴を持つとはいえ、個別企業ごとの価値連鎖は、実は違う場合が多いものです。“価値連鎖”フレームワークは、ビジネスを、価値の連鎖と捉えて、そのそれぞれの活動を同業他社と比較します。それによって、その企業の強み、弱みが、どこにあるのかが、よくわかるというものです。

図２-２　価値連鎖の基本形

全般管理（インフラストラクチュア）
人事・労務管理
技術開発
調達活動
支援活動
購買物流
製造
出荷物流
販売・マーケティング
サービス
マージン

出所　Porter Michael E.(1985)Competitive Advantage, New York, The Free Press（土岐坤，中辻萬治，小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社，1985年)、邦訳 49頁.

ビジネスアイディアを温めている段階の起業家の皆さんにとって、ここまでの詳細な価値連鎖フレームワーク分析が、すぐに必要というわけではありません。ただ、自らの温めるビジネスアイディアの“価値連鎖”について、製造業であれば、仕入れ、マーケティング、アフターサービスといった流れを書き出し、そのそれぞれの活動をイメージすることで、それぞれの段階における自社の「強み」「弱み」を検討することは、有効でしょう(図２-３　参照)。この価値連鎖の流れは、業種によって異なります。たとえば、製造業であれば、原料仕入れ＞製造＞販売＞マーケティング＞アフターサービス等となるでしょうし、小売であれば、仕入れ＞販売・マーケティング＞アフターサービスとなります。サービス業(ソフトウェア開発)であれば、企画＞営業＞設計＞見積＞受注＞開発＞販売＞メンテナンスいった具合です。

皆さんのビジネスアイアイディアについて、価値連鎖を分析し、下図の(1.　)(2.　　)(3.　　)(4.　　)のビジネスの流れを順に入れてみましょう。

図２−３　簡単な価値連鎖イメージ例

出所　Porter(1985)をもとに、著者作成。

この業界の流れの中で自分が起こそうとしている会社が、図のどこの部分を担っていくのか、そしてその部分の「強み」はなんなのかを考える必要があります。たとえば、アパレル業であれば、開発部分で斬新なデザインである、調達・生産をしていくうえで低コストを実現できる、マーケティングではブランド戦略を意識したうえでの品揃えを可能にする、自前の物流網を利用できる、ネットを通じて大量販売を行える、など競合相手と比較して有利な点を強みと考え戦略を立てられます。

このように皆さんのビジネスアイディアを、バリューチェーンを用いて分析してみましょう。

もう 1 つ、経営資源を検討するフレームワークを紹介します。それは、VRIO と呼ばれるフレームワークです。

経営資源について、

①経済価値(Value)

②希少性(Rarity)

③模倣可能性(Inimitability)

④組織(Organization)

の 4 点から問い直す、すなわち、(1)価値はあるのか、(2)希少か、(3)模倣できるのか？　又、その模倣コストは大きいのか、(4)組織体制は、適切か、を問うことで、経営資源の強みを考えようというものです[5]。それぞれの英語の頭文字の V・R・I・O から、VRIO フレームワークと言われます。

“価値連鎖”フレームワークで分析した皆さんのビジネスアイディアのそれぞれの活動段階は、競争企業と比べて、持続的な競争上の優位を有しているのか、また、競争劣位にあるのか。さらには、競争上、優位であるにして

---

[5] Barney Jay B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

も、その優位は、一時的なものと想定されるのか？

(1)価値はあるのか、(2)希少か、(3)模倣できるのか？　その模倣コストは大きいのか、(4)組織体制は、適切か、との質問をもとに、評価してみましょう。

特に、(3)模倣できるのか？　その模倣コストは大きいのか、については、これまで、数多くのベンチャー企業を悩ませてきました。成功事業は、100％、模倣、追随する企業を呼びこむことになります。こうした模倣、追随者にも、持続的に勝ち抜けそうか？　ビジネスアイディアの評価のポイントとなります。

6 事業性評価－“天の時”“地の利”“人の和”のベストマッチ－

様々な分析フレームワークを駆使して分析した「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」について、最後は、総合的に分析し、より成功確率の高い、事業性の高い「③起業の意思決定」をしたいものです。

「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」のそれぞれを総合的に分析する基本的なフレームワークとしては、「SWOT 分析(SWOT analysis)」というフレームワークがあります。SWOT 分析は、1920 年代から、ハーバード大学(Harvard University)のビジネスクールにおいて、使われていたとされています。

SWOT 分析を解説する古典的な著書 Andrews(1971)[6]によると、そのステップは、まず、内的な要因、外的な要因にわけて、分析が行われます。図のように、外的な要因については、経済、技術、自然、政治、社会、コミュニティ、国家、世界等から得られる環境状況とトレンド分析をもとに、機会とリスクを分析します。一方、内的な要因については、財務、マネジメント、組織、評判、歴史等から得られる独自性のある特有の能力分析をもとに、強み、弱み等、企業の資源を分析すると指摘されています。そして、最後に、外的な機会とリスク、内的な企業の資源のあらゆるコンビネーションを検討し、ベストマッチとなる機会と資源を選択するとのステップが図示されています(図２－４)。

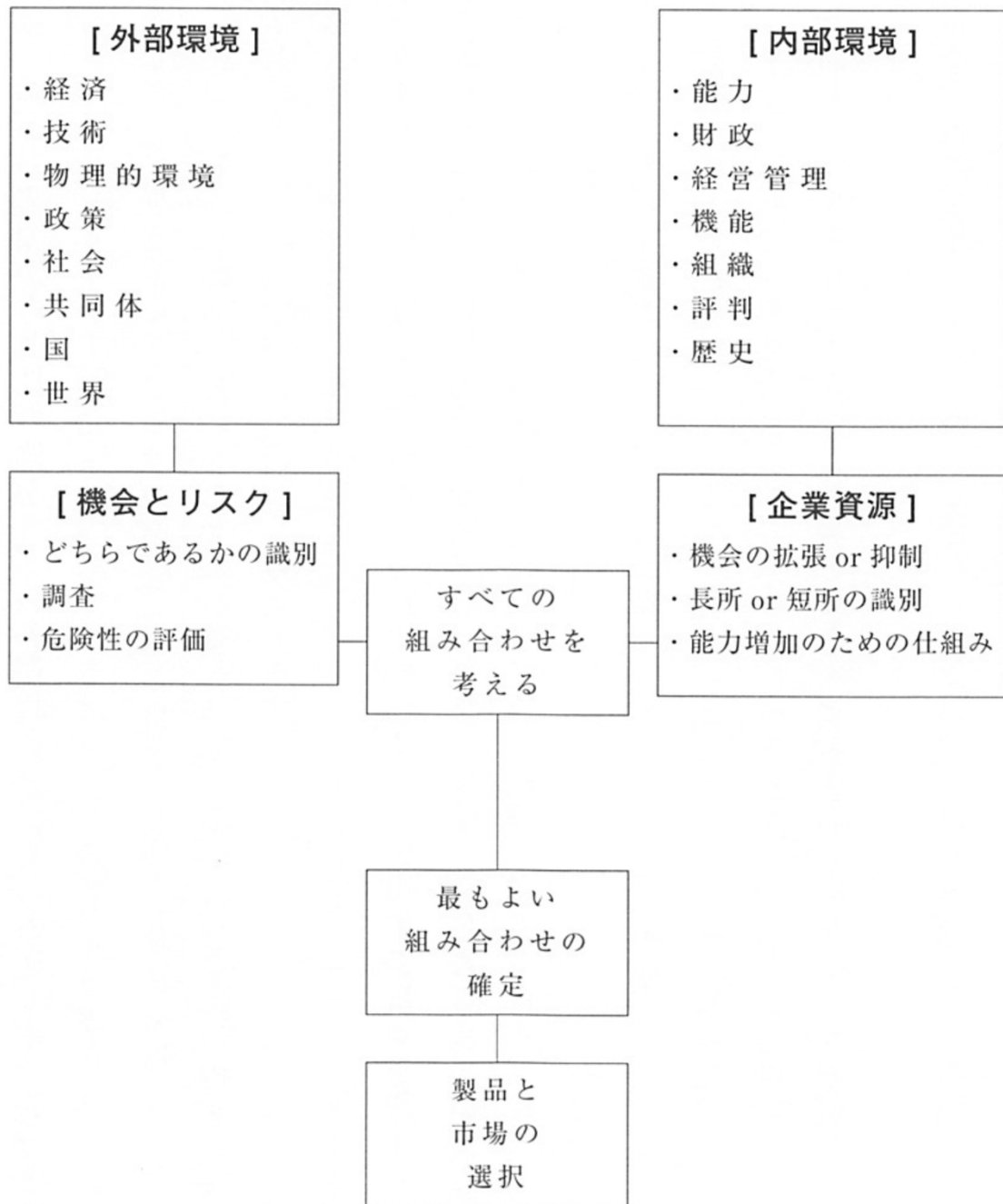
これを、これまで説明した「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」分析と統合することにしましょう。

---

[6] Andrews, Kenneth R. (1971), *The Concept of Corporate strategy*, Homewood., IL; Dow Jones-Irwin, p.50.

起業家の皆さんにとっては、「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」で分析した「脅威（Threats）」ではなく、「機会（Opportunities）」と、「経営資源－人の和－」で分析した「弱み（Weaknesses）」ではなく、「強み（Strengths）」が結び付く、ベストマッチが、皆さんのビジネスアイディアにおいて、最も成功確率の高い、実際に起業すべきビジネスアイディアということになります。

もし、ベストマッチではないと思われる場合は、別のアイディアを検討、あるいは、ビジネスアイディアのブラッシュアップを検討すべきです。このように、アイディアを何度も、検討することによって、必ず、ベストマッチな「機会」と「強み」が見つかるはずです。

図２－４　戦略の策定ステップ

出所：Andrews, Kenneth R. (1971), *The Concept of Corporate strateg*y., Homewood., IL; Dow Jones-Irwin, p.50

最後に、ここで、京都大学経営管理大学院「キャリア女性の再チャレンジ=起業を支援する短期集中教育プログラム(社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム)」の受講生の方が作成した SWOT 分析を見ること

にしましょう。

ケースＡ　高齢者の生活支援に関するビジネス

強み（Strengths）	弱み（Weaknesses）
・新規形態である ・個人ベースの営業を基本とするので、初期投資が少なくて済む ・情報収集力 ・人脈 ・One Stop で easy to access	・各種免許制度との折り合い ・業務の効率的な派生化（どこまでを自分でやるか） ・料金体系の作成（妥当性のある料金ポイント） ・契約の形態 ・新業種であるためのPRが未成熟 ・PRの方法が限られている：ネットに頼れない／口コミが必要 ・男性マーケットに浸透しづらい
機会（Opportunities）	**脅威（Threats）**
・高齢化社会により、潜在顧客の数は上昇する ・一世帯あたりの子どもの数も減少しており、老人をケアする介護対象者が相対的に減少する ・家族制度の様態変化により、老後の世話を子どもに頼らない比率が増している ・長寿、延命化の影響で「老後」の時間が長くなる ・行政の対応が遅れがちなので民間に頼らざるを得ない	・景気の低迷により、老齢低所得世帯も増加する ・異業種からの拡大参入 ・第三者を介入させたがらない家風 ・サービスを有償で使うことにためらいがちな国民性

◆解説

高齢者向け生活支援ビジネスで、機会（O）に恵まれていると言えそうです。強み（S）よりも弱み（W）のほうが厚くなっていますが、創業前の分析ではよくあることです。今後、ビジネスとして成功していくためには、どのようにして自身の強みを増やしていくかが課題として見えてきたと思います。

ケースＢ　小学生向け英語教室に関するビジネス

強み（Strengths）	弱み（Weaknesses）
希少性・普通の英会話学校との差別化 日本人の弱点をつく 時代にマッチ 継続的サービス（長期的） 多様性 自身の経験 女性を活かしたインテリアで若いお母さんのとりこみ 学校・家庭では学べないこと	少子化 自力でできない（Native 講師必要） ノウハウ・メソッドの不足 自身の経験不足 英語教育：スキル教育の割合不明確 子ども＝遠方からは通えない
機会（Opportunities）	**脅威（Threats）**
業界（需要）の拡大 学校法人との取引、一般企業との取引 少子化＝子どもへの投資が大きくなる 他言語の導入	公的教育機関の内容充実 どれだけその意識が浸透するか? 小さな市場でどれだけ Needs があるのか?

◆解説

強み（S）の部分でもう少し具体性が出てくればわかりやすいと思います。たとえば、どういう点で差別化できるかまで書き込みがほしいところです。少子化というキーワードは、見方によってはW（弱み）でもあるし、O（機会）とも捉えられると分析されていますが、まさにその通りです。今後どうやってニーズを掘り起こせるか、ターゲットにどう訴求していくかが鍵となりそうです。

ケースＣ　中国での日本企業向け人材育成支援ビジネス

強み（Strengths）	弱み（Weaknesses）
・異文化間コミュニケーション教育のプロフェッショナル ・学ぶことの喜びを与え続けられる →　中国人の学びに対する姿勢に応じた教育ができる ・英語コミュニケーション能力 ・中国人の考え方をある程度理解している ・中国（香港）での7年に渡る実体験 ・ネイティブの日本人である ・ダイレクトメソッド（直説法）を元にした語学教育ができる →　日本語レベルに応じた教育ができる ・ネットワーク（人脈）の構築	・中国語（標準語）での会話能力 →　初級 通訳を介しての研修になるか? ・場所の絞込みができていない（人口13億の大国のどこに絞るか） ・先駆者（e-g. 現地人材派遣業者）との差別化（セールスポイント） ・ネットワーク以外のビジネス拡大の方法の模索
機会（Opportunities）	**脅威（Threats）**
・市場性：中国マーケットの大きな可能性 日系企業の現地の人材教育の必要性の拡大 ・将来性：（現在）日系企業への就職希望者の増加傾向 ↓ 介護士育成事業への参入	・古参企業との摩擦 ・よいものがコピーされる →知的財産が保護されていない ・マーケットの絞込みができなくなる可能性

◆解説

創業者の経験、強み（S）と機会（O）を活かしたビジネスとして、よく分析されていると思います。現地人脈の活用、先駆者との差別化など、戦略を具体化できれば、実現性がより高まります。

7 終わりに

本章では、まず、ビジネスアイディアの事業性評価の視点について、説明した上で、「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」の 3 つの視点から、起業家の皆さんのビジネスアイディアを分析するための基本的知識、フレームワークについて説明しました。

「外部環境－天の時－」については、“イノベーションのための 7 つの源泉”、「業界－地の利－」では、“五つの力”分析フレームワーク、「経営資源－人の和－」では、“価値連鎖”フレームワーク、“VRIO”フレームワーク、等を説明しています。

その上で、こうした「外部環境－天の時－」「業界－地の利－」「経営資源－人の和－」の分析、評価をもとに、それぞれのビジネスアイディアが、どの程度、事業性があるのかを、最終的に評価する手法として、SWOT 分析について説明しました。

こうした分析フレームワークを駆使し、且、皆さんの知識をフルに活用して、起業家の皆さんは、数あるビジネスアイディアから、実際に起業すべきベストなビジネスアイディアを選択する必要があります。

オーストリアの経済学者のヨーゼフ・アーロイス・シュンペーター(Joseph Alois Schumpeter)は,経済活動において旧方式から飛躍して新方式を導入することを「新結合」と呼ぶと共に、イノベーションを実現する者を、起業家(アントレプレナー: Entrepreneur)と呼び、新たなビジネスを創造する主体として、新たなビジネスを立ち上げたいとする皆さんのような起業家の経済における役割を高く評価しています[7]。

是非、皆さんのビジネスアイディアにおいて、最も成功確率の高い、実際に起業すべきビジネスアイディアを選択し、ブラッシュアップすることで、起業家として、停滞する日本経済の活性化に貢献していただければと思います。

---

[7] Schumpeter, Joseph A. (1934) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press, 1934 (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫 1951 年)

参考文献

Andrews, Kenneth R. (1971), *The Concept of Corporate strategy*., Homewood., IL; Dow Jones-Irwin, p.50

Porter Michael E. (1985) Competitive Advantage, New York, The Free Press (土岐坤, 中辻萬治, 小野寺武夫訳『競争優位の戦略』ダイヤモンド社, 1985年)

Barney Jay B. (2002) Gaining and Sustaining Competitive Advantage, 2nd ed., Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.

Drucker Peter F. (1985) Innovation and Entrepreneurship-Practice and Principles, New York, N.Y.: Harper & Row (小林宏博監訳『イノベーションと企業家精神-実践と原理』ダイヤモンド社, 1985年)

Schumpeter, Joseph A. (1934) The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profit, Capital, Interest and Business Cycle, Cambridge: Harvard University Press, 1934 (中山伊知郎・東畑精一訳『経済発展の理論』岩波文庫 1951年)

Shane Scott (2003) A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-opportunity Nexus, MA: Edward Elgar Publishing Inc. (

Porter Michael E. (1980) Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, New York: N.Y., The Free Press (土岐坤, 中辻萬治, 服部照夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982年)